

VU Research Portal

Menselijkheid in organisaties

Burger, Y.D.

2008

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

Burger, Y. D. (2008). *Menselijkheid in organisaties*. Vrije Universiteit.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl



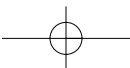
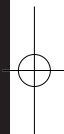
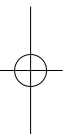
Menselijkheid in organisaties *Yvonne Burger*



Menselijkheid in organisaties

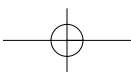
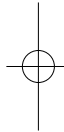
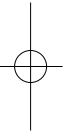
Rede (in verkorte vorm) uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van deeltijd hoogleraar 'Organisatiecultuur, communicatie en leiderschap' in de Post Graduate Opleiding Management Consultant, Faculteit Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde aan de Vrije Universiteit te Amsterdam op vrijdag 18 januari 2008.

Yvonne Burger



men'selijk, bn. bw., 1. mens zijnde: *een menselijk wezen*; -2. bij de mens behorend, de mens eigen: *menselijk verstand, gevoel; de menselijke gedaante; het menselijk lichaam*; -3. zoals eigen is aan de mens als een onvolmaakt wezen: *dwalen is menselijk*; -zelfst.: *niets menselijks is hem vreemd*; -*naar menselijke berekening, voor zover een mens daarover kan oordelen*; - als eufemisme: *indien de oude vrouw iets menselijks overkwam, wanneer zij ziek werd of stierf*; -(r.-k.) *menselijk opzicht*, valse vrees en schaamte voor het oordeel, de spot en het gepraat der mensen; -4. gezegd van hetgeen het innigste der menselijke natuur raakt: *het diep-menselijke van Gezelles poëzie*; -5. niet wreed, zachtzinnig, humaan: *de gevangenen werden menselijk behandeld*; -6. genietbaar in de omgang: *hij begint wat menselijker te worden*.

Van Dale, Groot woordenboek der Nederlandse taal



Appetizer: een introductie op het thema menselijkheid

Mijnheer de rector, dames en heren,

Ik sta hier vanmiddag op dit podium om iets te vertellen over mijn ideeën en plannen ten aanzien van de leerstoel 'Organisatiecultuur, communicatie en leiderschap' in de Post Graduate Opleiding Management Consultant van de Faculteit Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Vrije Universiteit te Amsterdam. Een leerstoel die ik sinds 1 januari 2007 bekleed en die ik formeel accepteer met deze inaugurele rede.

Ik vind het een grote eer dat ik Willem Mastenbroek mag opvolgen die deze leerstoel met veel energie en creativiteit heeft bekleed in de afgelopen jaren, en die op 7 december afscheid heeft genomen met een college over 'Grenzen aan beter organiseren'. Dit is voor mij een bijzonder moment en ik vind het hartverwarmend dat collega's, vrienden en familieleden de moeite hebben genomen om hier vandaag te zijn en kennis te nemen van mijn plannen. Het is ook een spannend moment, om 'voor de dag te komen' met mijn wensen en plannen met betrekking tot deze leerstoel. Spannend omdat ik een boodschap wil overbrengen die er voor mij toe doet, die belangrijk voor me is. En het is de eerste keer dat ik deze boodschap in het openbaar en vanuit deze rol de wereld inzend. Zenden is niet mijn voorkeurstijl: ik houd van interactie. Maar ik heb begrepen dat een oratie en een afscheidsrede de momenten zijn waarop niemand iets terugzegt. En ondanks het feit dat het voeren van een dialoog beter zou passen bij het thema van vandaag, maak ik toch graag van deze gelegenheid gebruik om een aantal zaken te belichten. Om vervolgens weer het gesprek aan te gaan met collegae, studenten en iedereen die zich hiertoe uitgenodigd voelt. Zodat we met elkaar kennis kunnen ontwikkelen over het voor mij belangrijke thema 'menselijkheid in organisaties'.

Ik wil het vanmiddag hebben over wat er speelt in organisaties, bij mensen in organisaties en wat me daarbij zorgen baart. Maar ook over wat tot hoop stemt. We staan op een punt in de geschiedenis waarin we grote veranderingen doormaken en waarin we merken dat oude, bekende manieren van denken en doen niet meer zo goed lijken te werken. We bevinden ons in onze moderne westerse wereld in een overgangsfase tussen twee tijdperken. We lijken het einde te naderen van het patriarchale, moderne, industriële *yang*-tijdperk waarin technologie, competitie en hiërarchie domineerden en waarin we dachten dat de wereld controleerbaar en beheersbaar was. En tegelijkertijd maken

we een start met een tijdperk waarin yin meer voet aan de grond lijkt te krijgen, waarin interactie en dialoog steeds meer centraal komen te staan en waarin we steeds meer voorbeelden zien van internationale samenwerking op basis van gelijkwaardigheid en moderne communicatie. En ik zie veel optimistische, vaak jonge mensen die vanuit een veranderingsgezinde, coöperatieve en positieve houding met verandering en vernieuwing in de wereld – hun wereld – bezig zijn. Een slimme, snelle, positieve en sociale generatie die door Boschma en Groen (2006) de ‘generatie Einstein’ wordt genoemd. Die initiatieven als Live Aid en Live Earth starten en steunen. Populaire uitingsvormen van veranderingserichtheid, waarin de verbindende kracht van muziek wordt ingezet om belangrijke boodschappen rond armoede en klimaatverandering over te brengen en opgelost te krijgen, hoe complex, ‘ontembaar’ of *wicked* (Rittel & Webber, 1973) deze vraagstukken ook zijn.

Ik wil graag beginnen met een persoonlijk verhaal. En dat begint bij het *Shambhala Institute* in Halifax, Canada. Ter voorbereiding van mijn werk aan de Vrije Universiteit en deze oratie had ik behoefte aan ruimte. Ruimte om te reflecteren op mijn praktijk als consultant en coach, mijn rol als kerndocent in de opleiding voor management consultants en mijn ambities als onderzoeker. Toen een vriendin en gewaardeerde collega mij in het vroege voorjaar van 2007 vertelde dat zij deel zou nemen aan het programma *Authentic Leadership* van het Shambhala Institute waarin wetenschap, kunst en meditatie centraal zouden staan, reageerde ik direct enthousiast en zei impulsief: “Ik ga met je mee!” Immers, een mens is nooit uitgeleerd en ik volg daarom zelf met enige regelmaat en veel plezier als deelnemer een programma ten behoeve van mijn eigen professionele ontwikkeling. En de Shambhalaleer intrigeert me omdat deze stroming in het boeddhisme fundamentele menselijke waarden – oude kennis en levenskunst – vertaalt naar de dagelijkse praktijk in onze westerse wereld. Er zijn Shambhalacentra in Canada, de Verenigde Staten en een aantal West-Europese landen waaronder Nederland. In mijn optiek is het een stroming waarin spiritualiteit en pragmatiek hand in hand gaan en voor diegenen die mij kennen zal het niet verbazen dat juist deze combinatie mij aanspreekt.

Een paar maanden later troffen wij elkaar in Halifax, Canada om tot de ontdekking te komen dat we in een *learning community* van veranderaars terecht waren gekomen die voor de zevende achtereenvolgende keer bij elkaar kwamen om met elkaar te reflecteren op de projecten die zij doen, zich te laten voeden door inspirerende denkers, wetenschappers,

practitioners, kunstenaars en het boeddhisme en om nieuwe activiteiten te ontwikkelen rond sociale innovatie en sociaal ondernemerschap in onderwijs, gezondheidszorg, welvaart, duurzaamheid en alle andere grote vraagstukken van onze postmoderne maatschappij. Maar liefst driehonderd mensen uit dertig landen waren bijeen om vanuit hun oprechte zorg rond de ontwikkelingen in de wereld – maar met een positieve attitude – te reflecteren op hun bijdrage aan het verbeteren van deze wereld. Mensen die niet weglopen van hun verantwoordelijkheid en die ieder in hun eigen omgeving werk doen dat voor henzelf en hun omgeving van betekenis is. Een *civil society movement*, mede mogelijk gemaakt door de nieuwe informatietechnologie, los van formele circuits en formele macht, klein begonnen maar groeiend in aantallen deelnemers en internationale belangstelling. Mensen die elkaar stimuleren en ondersteunen, die experimenteren en verbindingen aangaan en die een aantal fundamentele waarden met elkaar delen, geworteld in een oude traditie en, zoals ik al aangaf, door de Shambhalabeoefenaren vertaald naar de praktijk van het hier en nu. Waarden die te maken hebben met hoe je keuzes maakt in het leven. Levenskunst, die ook wordt overdacht en uitgedragen door andere spirituele en religieuze tradities, maar ook door filosofen, sommige psychologen, dichters en schrijvers. Waarden zoals ze aanwezig zijn in het moment, compassie, mildheid, openheid, dienstbaarheid, duurzaamheid, respect voor het leven, discipline en de bereidheid om verantwoordelijkheid te nemen, gezien te worden of – in termen van de Shambhalabeweging – *warrior* te zijn. Een *learning community* waar inspirerende denkers uit ons vak aanwezig waren, zoals Margaret Wheatley, die vanuit een grote betrokkenheid hun kennis, ervaring en energie aanwenden ten behoeve van een leefbare planeet.

Deze bijeenkomst heeft me veel gebracht. Ik werd me wederom bewust van het feit dat het hoogleraarschap voor mij geen doel is. Het is voor mij een middel om een betekenisvolle bijdrage te leveren aan een betere wereld waarin mensen hun creativiteit en talenten kwijt kunnen in organisaties waar deze optimaal tot hun recht kunnen komen. Organisaties die niet worden beheerst door angst, door *command and control*, maar waar ruimte is voor individuele ontwikkeling en respectvolle samenwerking. Organisaties waarin fundamentele menselijke waarden worden uitgedragen en nageleefd. Het maakte mij opnieuw duidelijk dat ik in alle rollen die ik in mijn vak vervul, wil bijdragen aan het ontwikkelen van menselijkheid in organisaties. Zonder dit begrip al direct te definiëren, want in mijn optiek is juist de dialoog over dit begrip van betekenis in organisaties. En deze dialoog zou ik graag vanmiddag inleiden. Niet vanaf een ‘vliegend tapijt’, maar met de voeten

stevig op de grond en in heldere en begrijpelijke taal, zoals jullie dat hopelijk van mij gewend zijn.

Deze oratie gaat over hoe ik denk dat we in onze tijd van hope and fear, *menselijkheid* in organisaties kunnen bevorderen. En daarin onderscheid ik twee voor mij belangrijke 'hefbomen', namelijk organisatieontwikkeling en individuele ontwikkeling. Op dit snijvlak werk ik in organisaties, heb ik onderzoek gedaan en wil ik verder onderzoek stimuleren. Graag vertel ik daarom vandaag iets over mijn visie op hoe we in ons vak kunnen bijdragen aan de wijze waarop wij organisaties kunnen vormgeven. Ook ga ik in op hoe we kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van mensen in organisaties. Ik zal mijn best doen om hierbij een logische verbinding te maken tussen wetenschap en wat ik graag 'praktische spiritualiteit' noem. Aan het einde van mijn verhaal zal ik iets vertellen over wat dit te maken heeft met de onderwerpen van mijn leerstoel, namelijk 'organisatiecultuur, communicatie en leiderschap'. En wat dit betekent voor mijn opgave als hoogleraar voor de komende drie jaar. Ik heb hierover dit jaar veelvuldig van gedachten mogen wisselen met vele vrienden en collega's, en vaak tijdens lunch of diner. Ik dien mijn gedachten daarom op als een maaltijd. En ik hoop dat jullie er trek van krijgen.

Achtereenvolgens ga ik in deze rede in op:

1. De ontwikkelingen die ik zie in onze samenleving en in organisaties, en de effecten daarvan op individuen die steeds meer verlangen naar de 'menselijke maat' en die indien mogelijk 'uitbreken' uit organisaties om hun eigen weg te volgen.
2. Ervaringen met en onderzoek naar organisatievormen waarin de menselijke maat (weer) leidend is.
3. Een aantal hoopgevende voorbeelden van leiders die op innovatieve wijze menselijke waarden als uitgangspunt hebben genomen voor de wijze waarop ze de organisatie – samen met hun medewerkers - hebben vormgegeven. Authentieke persoonlijkheden die vanuit visie en vaardigheden het verschil hebben durven en kunnen maken.
4. Ervaringen met en onderzoek naar interventies om individuele ontwikkeling in organisaties te faciliteren, en wat dit te maken heeft met het thema menselijkheid.
5. Het belang van het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap om als individu in organisaties het verschil te kunnen maken.
6. Mijn speerpunten voor de komende periode in onderwijs, onderzoek en als practitioner. Rollen die mijns inziens lastig te scheiden zijn in mijn vakgebied.

'There is a basic human wisdom that can help to solve the world's problems. This wisdom does not belong to any one culture or religion, nor does it come only from the West or the East. Rather, it is a tradition of human warriorship that has existed in many cultures at many times throughout history'

'The challenge of warriorship is to step out of the cocoon, to step into space, by being brave and at the same time gentle'

Chögyam Trunpa, in: Shambhala, the sacred path of the warrior

Voorgerecht: organisaties in een veranderende wereld

Als ik iets wil zeggen over mijn visie op wat er speelt in organisaties in onze tijd, ontkom ik er niet aan om ook iets te zeggen over wat er speelt in onze wereld. Immers, organisaties zijn een weerspiegeling van ontwikkelingen op nationaal en in toenemende mate – als gevolg van de globalisering – op mondiaal niveau. Organisaties, groot en klein, staan in open verbinding met hun omgeving en ze beïnvloeden elkaar wederzijds. Om effectief te kunnen zijn is het nodig om een zeker mate van 'passendheid' tussen organisatie en omgeving te bewerkstelligen. Organisaties in een veranderende wereld veranderen dan ook continue. Op zich logisch evidente aannames die in mijn vak worden aangeduid met de termen 'open systeemtheorie' en 'contingentietheorie'.

Theorieën die – soms in andere bewoordingen – nog steeds dominant zijn in het denken over organisaties, maar waarin meer dan voorheen wordt uitgegaan van het vermogen van mensen en organisaties om hun omgeving actief te beïnvloeden. Je zou kunnen zeggen dat de enorme belangstelling voor (persoonlijk) leiderschap een gevolg is van deze laatste – meer voluntaristische – opvatting. Onder de noemer van 'leiderschapontwikkeling' worden mensen in talloze programma's en coachingtrajecten uitgenodigd te reflecteren op wat zij willen bereiken en betekenen, en hoe zij in actie willen komen om hun omgeving actief te beïnvloeden, vaak los van formele leiderschapsrollen en functies. En via werkvormen die verdergaan dan het stimuleren van mentale ontwikkeling (ons denken), omdat de ervaring in dit type programma's leert dat fundamentele verandering of 'transformatieleren' wordt gestimuleerd door aanvullende inzichten en ervaringen op spiritueel (wat geeft zin aan mijn leven?), emotioneel (welke gevoelens ervaar ik?) of fysiek niveau (wat vertelt mijn lichaam mij?). En vaak met verrassende effecten: mensen komen (weer) in contact met wat ze echt

belangrijk vinden en wat ze willen betekenen en nemen vervolgens de stappen om dit te verwezenlijken. En dat is hard nodig in een wereld die met de nodige complexe vraagstukken kampt.

Er wordt veel gesproken en geschreven over wat er in de wereld gebeurt. Sterker nog, hoe onzekerder en onvoorspelbaarder de wereld – althans in onze beleving – lijkt te worden, hoe vaker er pogingen worden gedaan om deze werkelijkheid tóch te begrijpen. Dat lijkt logisch, omdat dit de onzekerheid en angst reduceert die hiervan het gevolg is. Zo is bijvoorbeeld ‘scenarioplanning’ erg in opkomst in organisaties. Een techniek die al in de jaren zeventig van de vorige eeuw door Shell is ontwikkeld ten behoeve van de eigen strategische keuzes, en die nu ook wordt gebruikt bij de overheid, bij universiteiten en bij talloze andere organisaties om te bedenken welke toekomstscenario’s er denkbaar zijn. Om klaar te zijn voor onverwachte gebeurtenissen die snel ingrijpen vragen. Een andere populaire maatregel ten behoeve van de reductie van onzekerheid en angst is het inhuren van een trendwatcher die op basis van onderzoek (lezen van kranten en tijdschriften, gesprekken met consumenten en andere disciplines) en een goede neus voor nieuwe ontwikkelingen een of meer toekomstbeelden schetst die organisaties houvast geven bij hun strategisch beleid. Een markt waarin hoge tarieven kunnen worden gevraagd en soms ‘bestsellers’ worden geschreven, zoals het boek *Megatrends Nederland* (Bakas, 2005) dat in iedere boekhandel te verkrijgen is.

De essentie van deze benaderingen is dat organisaties niet worden overvallen door ontwikkelingen die voor het opsnuiven en oprapen liggen, zodat ze er op kunnen anticiperen om hiermee hun voortbestaan te beschermen. Een overlevingsinstinct dat alle levende organismen hebben, en dus ook organisaties. Het gevaar echter van al deze benaderingen en pogingen is dat er een toekomst wordt gecreëerd doordat deze wordt voorspeld. Immers, het scheppen van een beeld maakt onbevallen waarnemen lastig evenals het vermogen om met onzekerheid te leven, dat we in deze tijd misschien meer dan ooit nodig hebben. Dit vraagt een houding van observerend aanwezig zijn in het heden, het innerlijk weten een kans geven en te handelen uit wat er ontstaat, die op een bijzondere wijze wordt beschreven in het boek *Presence* (Senge et al., 2005). Het creëren van schijnbare zekerheid zet het denken ‘op slot’ en beperkt je in de mogelijkheid van het voeren van een open dialoog, terwijl dat juist een vaardigheid is die we nodig hebben in een maatschappij waarin verschillende waardesystemen naast elkaar bestaan (Beck & Cowan, 2004). Een maatschappij waarin angst voor elkaar leidt tot extreme veiligheidsmaatregelen en waarin het vermogen om naar

elkaar te luisteren tot een minimum lijkt te zijn gereduceerd. Het inhuren van goedbetaalde luisteraars – we worden ook wel coaches genoemd – is hier misschien wel één van de meest schrijnende uitingen van. Deze coaches worden in veel gevallen ingehuurd om – met meer of minder succes, het is geen beschermd professe – de eigen angsten van hun cliënten onder de loep te nemen en indien mogelijk te laten verdwijnen.

Gegeven het voorgaande wil ik niet in de val lopen om in deze oratie een poging te doen om gezaghebbend samen te vatten wat er in de wereld gebeurt, hoewel ik me realiseer dat ik al het nodige heb gezegd over wat ik zie gebeuren, namelijk: veel serieuze en minder serieuze pogingen om onzekerheid en angst te reduceren. Wél wil ik iets zeggen over een aantal ontwikkelingen dat ik zie in mijn (westerse) omgeving, met mijn Nederlandse bril op. Een aantal belangrijke ontwikkelingen dat mijns inziens gevolgen heeft voor wat er speelt in organisaties, namelijk (in willekeurige volgorde):

- de toenemende globalisering, waardoor de multinationale ondernemingen steeds groter en rijker worden – waar overigens nog steeds slechts zeer weinig mensen mondiaal gezien de economische vruchten van plukken;
- de ontwikkelingen op het gebied van ICT, waardoor het gemakkelijker wordt om mondiaal te communiceren en in (organisatorische en/of individuele) netwerken te opereren;
- de obsessie voor veiligheid waardoor procedures en voorschriften in organisaties steeds dwingender worden, terwijl er tegelijkertijd veel behoefte is aan flexibiliteit en individuele vrijheid;
- de opkomst van *emerging economies* zoals China en India, waardoor loonconcurrentie steeds heviger wordt, met alle gevolgen van dien voor de arbeidsverhoudingen en de gevoelde prestatiedruk in organisaties in Nederland;
- het gestegen opleidingsniveau en het aantal kenniswerkers dat actief is binnen de Nederlandse economie;
- een toenemende behoefte bij individuen en organisaties om een positieve bijdrage te leveren in de wereld; deze behoefte uit zich bijvoorbeeld in het doen van vrijwilligerswerk waar maar liefst 86 procent van de Nederlanders in meer of mindere mate mee bezig is (*de Volkskrant*, 16 augustus 2007);
- de toenemende diversiteit in organisaties, met name op het gebied van cultuur en gender, waardoor deze gedwongen worden om na te denken over de implicaties ervan;
- de schaarste die in Nederland – als gevolg van de economische groei – is ontstaan aan ruimte, rust en landschappelijk schoon en de behoefte

te bij mensen om zich (gedeeltelijk) terug te trekken uit het arbeidsproces en uit verstedelijkte gebieden en om een leven te leiden waarin zij meer aan zichzelf en hun gezin toekomen; waar materiële welstand minder belangrijk is dan welzijn (Van Duijn, 2007). Tv-programma's zoals *Het roer om* trekken niet voor niets zoveel kijkers!

Kortom, enerzijds zie ik dat grote organisaties steeds groter worden en dat de interne druk er steeds hoger wordt. En anderzijds zie ik steeds meer behoefte aan zelfontplooiing en autonomie bij individuele medewerkers. Dit is natuurlijk geen nieuw vraagstuk. Al in de jaren dertig van de vorige eeuw werden er onderzoeken gedaan om organisatiebelangen en het belang van de medewerkers beter op elkaar af te stemmen. Eén van de bekendste onderzoeken uit die tijd is het Hawthorne-onderzoek waaruit bleek dat aandacht voor mensen tot een hogere productiviteit leidt. Een onderzoek onder leiding van Mayo, één van de geestelijke vaders van de *human relations*-stroming die als reactie op het *Scientific Management* van Taylor populair werd. En sinds die tijd is dit vraagstuk met enige regelmaat opgedoken in de organisatiekundige literatuur. Maar het lijkt erop dat juist in onze tijd – mede als gevolg van de geschetste ontwikkelingen – dit vraagstuk steeds meer begint te ‘wringen’, en dat steeds meer individuen zich gevangen voelen in organisaties. Ik ontmoet in mijn praktijk vele individuen in organisaties die menselijke waarden, zoals ruimte, openheid, respect, waardering, vriendelijkheid en het vermogen tot zelfactualisatie, in onvoldoende mate ervaren en die – als ze voldoende moed hebben verzameld om hun (schijnbare) zekerheden los te laten – uitbreken uit organisaties om opvolging te geven aan hun behoefte om hun eigen baas te zijn, hun eigen collega's te kiezen in hun eigen netwerk en om los van functien en competentieprofielen, carrièrepaden en status hun eigen talent en creativiteit tot ontwikkeling te laten komen. Individen, kortom, die vanuit een ander waardesysteem opereren dan de organisatie waarvan zij deel uitmaken. Een ontwikkeling die al een aantal jaren geleden werd voorzien door Michiel Schoemaker die in zijn dissertatie (1998) schrijft dat “*de keuze of het lot tussen slavernij en vrijheid deels wordt beïnvloed door de talenten (des te meer talenten, des te meer kans op vrijheid), maar ook deels door de heersende organisatievorm in een bepaald tijdperk.*” Een verschijnsel dat weer op een hele eigen wijze wordt beschreven in het boek *Kantoorlog* (Vroemen, 2005). Ik zie dat mensen zich steeds vaker (willen) ‘bevrijden’ van hun organisatie – die soms letterlijk als een ‘psychische gevangenis’ wordt ervaren. Deze mensen kiezen ervoor om naast hun werk ook meer tijd en energie ter beschikking te stellen aan de mensen die er voor hen echt toe doen, namelijk hun gezin, familie, vrienden en hun buurt of woonomgeving. Andere ‘systemen’, in vakjargon, die hun aan-

dacht nodig hebben in een maatschappij waarin sociale vangnetten steeds meer worden geprivatiseerd en dus afgebouwd voor diegenen die minder toegang hebben tot kennis, geld en/of macht. Veel van deze mensen worden vervolgens in hun werk succesvoller dan ooit, omdat zij het werk doen waar zij in geloven en waar ze goed in zijn. Waardoor zij creatieve oplossingen moeten verzinnen voor de groei die dit vaak ten gevolg heeft. Ik zie steeds meer netwerken van gelijkgestemde collega's ontstaan die op basis van vrijwilligheid, gelijkwaardigheid, gedeelde ambitie en vertrouwen nieuwe vormen van samenwerking ontwikkelen. Of ze nu organisaties adviseren, huizen bouwen of bloemwerk verzorgen (www.bloemeninbusiness.nl). Naar schatting werken op dit moment ca. 700.000 mensen in Nederland als zzp'er (zelfstandige zonder personeel). Een veelzeggend aantal!

Deze ontwikkeling zie ik als een krachtig antwoord op het falen van veel grote en complexe organisaties die in veel gevallen – ondanks alle pogingen om te reorganiseren – vaak nog steeds georganiseerd zijn volgens de principes van de moderne tijd. In mijn praktijk zie ik veel organisaties die gestructureerd zijn op basis van een doorgeschoten vorm van 'taakverdeling en coördinatie', met als gevolg een piramide aan bazen, chefs van afdelingen en subafdelingen die ieder afzonderlijk vaak weinig zicht hebben op het primaire proces – het proces waar de organisatie haar bestaansrecht aan ontleent – en die hun eigen angst en onzekerheid maskeren door opdrachten te geven – bijvoorbeeld tot de zoveelste reorganisatie – en door te controleren of deze opdrachten wel goed zijn uitgevoerd. Die – de nodige uitzonderingen daar gelaten – hun gebrek aan zelfvertrouwen projecteren op hun medewerkers en vervolgens iedereen onzeker of zelfs angstig maken. Die beoordelingsgesprekken voeren die in de wandelgangen 'veroordelingsgesprekken' worden genoemd. Die met zichzelf en hun eigen positie bezig zijn, in plaats met het creëren van een veilige omgeving waarin talenten tot ontwikkeling kunnen komen. Angst, die agressie en materialisme zaait die tot uiting komt in wat in de media vaak de 'graaicultuur' wordt genoemd.

Organisaties waar weinig echte 'menschelijkheid' wordt ervaren, terwijl dat nu juist is waar velen behoefte aan hebben. Organisaties waarin zoveel wildgroei is aan bazen en afdelingen – die soms meer met zichzelf en hun eigen overleven dan met de organisatie bezig zijn – dat het primaire proces daarmee in gevaar komt. Iedereen kent in zijn of haar eigen omgeving voorbeelden van de uitwassen waar dit toe leidt. Docenten die zelf kilometers moeten slepen met audiovisuele apparatuur om hun colleges te ondersteunen, medewerkers van laboratoria

die een jaar lang bezig zijn om apparatuur aan te schaffen via de geëigende procedures en die vervolgens besluiten om het zelf in elkaar te lassen. Politieagenten die voor de deur blijven staan – vergeef me als ik het verkeerd interpreteer – terwijl er binnen iemand wordt vermoord. Voorbeelden van ‘vreemd organiseren’ die klaarblijkelijk lastig te veranderen zijn.... Want als er in mijn vak iets vaak is beschreven, is dat hoe vaak veranderingsprocessen mislukken (zie bijvoorbeeld Boonstra, 2000), overigens vaak gekoppeld aan een recept waarin staat hoe dat dan wél zou moeten.

En natuurlijk zijn er ook voorbeelden van organisaties waarin dat lukt. Er zijn hoopgevende voorbeelden van ‘goed organiseren’. Vaak geïnitieerd door pioniers in organisaties die niet het systeem de schuld geven maar zelf verantwoordelijkheid nemen. En grote veranderingen weten te bereiken in werkklimaat en effectiviteit, al is het maar op het niveau van afdelingen en groepen. Pioniers die zich soms eenzaam voelen omdat zij de strijd aangaan met een weerbarstig systeem waarin veel weerstand heerst tegen een andere aanpak, omdat die op een andere manier onzekerheid creëert. Omdat deze pioniers vaak ook niet weten wat het resultaat zal zijn van hun acties, maar gaandeweg het proces – door goed waar te nemen en de onzekerheid te durven toelaten – hun weg zoeken naar een nieuwe vorm waarin mensen hun talenten kunnen ontwikkelen en inzetten voor de organisatie. Waarin menselijke waarden weer centraal staan. Pioniers die geleerd hebben dat veranderen en vernieuwen een parallel hebben met oosterse vechtsporten zoals *aikido*, en die eerst meebewegen voordat ze kunnen ‘doorpakken’. Veel van dit soort pioniers worden na verloop van tijd ontslagen omdat ze te veel afwijken van de vigerende cultuur. Mede daarom nemen ze in Nederland wellicht vaak de vorm aan van interim-managers en organisatieadviseurs die van organisatie naar organisatie trekken om veranderingen te initiëren en door te voeren. Zij ontleen hun waardering vaak aan zichzelf, en merken dan ook hoe lastig dat soms is. Immers, je krijgt als pionier vaak geen goedkeuring. Je gaat tegen het systeem en de vigerende stroom in, en dat vereist kracht, flexibiliteit en een sterke persoonlijkheid. En ijzersterke opdrachtgevers die weten wat de regels zijn van succesvol opdrachtgeverschap (Van Hout, Smid & Burger, 2004).

Echter, een interessante uitkomst van een minionderzoek ter voorbereiding van deze oratie is dat deze voorbeelden toch niet zo gemakkelijk te vinden zijn als ik had gehoopt. Op een vraag onder acht zeer ervaren collegae (zie box 1) kreeg ik twee voorzichtige voorbeelden uit organisatieadviesbureaus, twee uit de politieorganisatie, één uit de onderwijs-

wereld, één uit de wereld van de woningbouwcorporaties en één uit het bedrijfsleven. Maar de hoofdconclusie uit deze peiling was dat ‘mensenlijkheid’ meer te vinden is op het niveau van individuen en groepen dan op het niveau van organisaties, en dat in tijden van schaarste vaak snel wordt teruggevallen op wat één collega kortweg ‘onmenselijkheid’ noemde. Dit nodigt uit tot verder onderzoek!

Box 1. Een minionderzoek

Beste gelijkgestemde collegae,

Een aantal van jullie weet al dat het thema van mijn oratie ‘Mensenlijkheid in organisaties’ is. Ik ben nu op 90% van de tekst maar zou deze graag willen aanvullen met voorbeelden van organisaties die mensenlijkheid hoog in het vaandel hebben. Die demonstreren dat ze een aantal fundamentele waarden zoals openheid, integriteit, ruimte voor talent en ontwikkeling, respectvolheid, duurzaamheid in de praktijk brengen. Organisaties waar mensen graag willen werken omdat ze er gezien en gewaardeerd worden en die er tegelijkertijd in slagen om in economische zin succesvol te zijn.

Kortom, ik wil graag inspirerende – hoopgevende – voorbeelden om te laten zien dat het kan en omdat jullie vanuit dezelfde waarden dit vak beoefenen hoopte ik van jullie een aantal mooie voorbeelden te kunnen krijgen uit je eigen praktijk.

Ik ben heel erg benieuwd,

Hartelijke groet en vast dank voor het meedenken,

Yvonne

'Wat jij niet wilt dat u geschiedt, doe dat ook een ander niet is een van de fundamenteelste beginselen der ethiek. Maar de positief geformuleerde pedant is even waar: 'wat ge jegens anderen doet, doet ge ook jegens uzelf'

Erich Fromm, De zelfstandige mens

'It is crucial to have a trusted circle of people who can give you that sense of belonging and of community'

Sobonfu Somé

Eerste hoofdgerecht: terug naar de menselijke maat in organiseren

In mijn inleiding gaf ik aan dat ik twee hefbomen zie voor het ontwikkelen van menselijkheid in organisaties, en de eerste is het werken aan organisaties waarin de menselijke maat leidend is. In de vorige paragraaf gaf ik aan dat er waarschijnlijk voldoende hoopgevendende voorbeelden zijn van organisaties waar het wél lukt om op een andere manier met elkaar samen te werken. Organisaties die zich onttrekken aan het gezichtsveld van de organisatieadviseur, omdat ze vaak klein en succesvol zijn. En ook is er theorievorming over dit type organisaties, die met name in de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw sterk in de belangstelling stond. Theorievorming en ook onderzoek rond de thema's decentralisatie, autonomisering, integraal management, socio-technisch herontwerp, unitmanagement, zelfsturende teams.... Vele noemers, vele schrijvers en vele onderzoekers die allemaal hetzelfde voor ogen hadden, namelijk het terugbrengen van de menselijke maat in organisaties, overigens vanuit de opvatting dat dit zou leiden tot een grotere productiviteit en effectiviteit, belangrijke thema's in die jaren. En die tegenwoordig waarschijnlijk zouden vallen onder de noemer 'sociale innovatie', want er wordt natuurlijk nog steeds nagedacht over hoe je organisaties op een andere manier kunt inrichten en besturen.... Alleen is nu de term 'netwerk' veel meer in de mode. Ik noem hieronder graag een aantal voorbeelden van serieuze denkers die – naar mijn mening onterecht – niet meer zo vaak geciteerd worden. Onterecht omdat zij theorieën en concepten ontwikkelden die, mits goed geïmplementeerd, nog steeds doordachte en praktische handvatten bieden om de menselijke maat in organisaties weer in te voeren. In de eerste plaats wil ik hier Kas Kastelein noemen, emeritus hoogleeraar bestuurskunde aan de Universiteit van Amsterdam, die mij bege-

leid heeft bij het schrijven van mijn dissertatie over succes- en faalfactoren bij (de)centralisatieprocessen in complexe organisaties (Burger, 1992). In 1985 verscheen de eerste versie van het boek *Modulair organiseren doorgelicht* dat vervolgens met twee prijzen bekroond werd: van de Vereniging van Bestuurskunde en de Orde van Organisatiekundigen en Adviseurs. In dit boek vat Kastelein een groot aantal organisatiekundige onderzoeken samen die onder zijn leiding onder andere bij de toenmalige PTT zijn uitgevoerd, en zet hij zijn theorie uiteen over hoe grote, complexe organisaties naar zijn inzicht ingericht zouden moeten worden. Zijn 'modulaire organisatie-theorie' gaat uit van de constatering dat in veel organisaties de macht formeel bij de lijn ligt, maar dat deze feitelijk verdeeld is over een groot aantal centra dat gespecialiseerd is in één of enkele aspecten, bijvoorbeeld het personeel-, huisvestings- of ICT-aspect. Kastelein duidt dit aan met het begrip 'multicentrale aspectspecificatie'. Hij geeft aan dat er op zich een aantal legitieme en rationele argumenten zijn voor centralisatie in organisaties, namelijk:

- een 'meer algemeen' of 'hoger' belang;
- rechtsgelijkheid ('gelijke monniken, gelijke kappen');
- een bundeling van middelen, macht of invloed ('samen sterker');
- een schaalvoordeel ('cheaper by the dozen');
- de wenselijkheid van standaardisatie of compatibiliteit.

Echter, deze argumenten zijn niet voldoende om centrale sturing te handhaven. De effectiviteit van centrale sturing wordt namelijk kleiner naarmate de schaal, diversiteit, dynamiek, verwevenheid en mondigheid binnen een organisatie toeneemt. Als alternatief beschrijft Kastelein daarom het concept van wat hij noemt de 'contractuele multi-organisatie'. Een organisatie samengesteld uit kleinere eenheden van 10 tot 100 mensen met niet meer dan drie hiërarchische niveaus, waar de medewerkers zich herkennen in een duidelijke primair proces ('modules') en die verantwoordelijk zijn voor en belang hebben bij hun resultaten, zonder dat ze de relatie met het geheel verliezen. Het management wordt in principe aan de module zelf overgelaten, want als je resultaatverantwoordelijk bent, moet je ook over de bevoegdheden kunnen beschikken om dit te kunnen waarmaken. Centrale sturing wordt beperkt tot een aantal strategische hoofdlijnen en vitale belangen en maakt plaats voor sturing op basis van een aantal heldere afspraken vastgelegd in management- en werkcontracten. De modules, of 'resultaatverantwoordelijke eenheden':

- maken afspraken met de top en met staf en ondersteunende afdelingen;
- regelen zelf de dagelijkse werkzaamheden, de eigen organisatie en de relaties met de omgeving;

- leggen verantwoording af op basis van passende prestatiemaatstaven;
- hebben voordeel van gunstige resultaten en ondervinden nadeel van ongunstige resultaten waarvoor ze zelf verantwoordelijk zijn.

In zijn boek benadrukt Kastelein een aantal noodzakelijke succesvoorwaarden, zowel met betrekking tot het organisatieontwerp (de 'blauwdruk') als het veranderingsproces om de omslag te kunnen maken naar zo'n organisatievorm waarin – in mijn termen – de menselijke maat weer leidend is.

Hoewel dit nog steeds naar mijn mening het meest doordachte werk is op het gebied van 'recentralisatie' – immers, de beheersbaarheid en de effectiviteit van het geheel wordt, mits goed geïmplementeerd, vaak veel groter door autonomisering – is het minder geciteerd dan ik zou verwachten. Misschien heeft dit te maken met het feit dat het in mijn vak niet gebruikelijk is om 'op elkaars schouders te gaan staan'.

Organisatiwetenschap en praktijk zijn nog steeds van elkaar gescheiden en de mensen die zich op dit snijvlak bewegen worden niet altijd begrepen, zowel door praktijkbeoefenaren, die het al snel te wetenschappelijk vinden, als door wetenschappers, die het al snel te pragmatisch vinden. Bovendien wordt er flink geld verdiend met concepten, modellen en boeken, en worden deze vaker geschreven ter profilering van de desbetreffende auteur dan als een serieuze poging om kennis te delen en verder te ontwikkelen. Verwijzen naar elkaar gebeurt vooral als mensen van 'dezelfde school' zijn en in mindere mate naar 'de concurrentie'. Maar ook hier zijn natuurlijk positieve uitzonderingen op te vinden.

Een tweede auteur die ik hier zou willen noemen is Hans Wissema die in 1987 zijn boek *Unitmanagement* schreef, in opdracht van de Stichting Management Studies en die een groot aantal cases onderzocht binnen ondernemingen op het gebied van het decentraliseren van ondernemerschap. Een concept dat in hoofdlijnen gelijk is aan dat van de contractuele multi-organisatie maar dat bekender werd dan het werk van Kastelein, wellicht doordat de taal van dit boek pragmatischer was. Daarnaast hebben ook vele andere auteurs zich bezig gehouden met het vinden van een optimum tussen centralisatie en autonomisering ten behoeve van de leefbaarheid en effectiviteit van organisaties zoals mijn voorganger Willem Mastenbroek (2004). Ook De Sitter (1981), Kuipers en Van Amelsvoort (1990) hebben dit gedaan, vanuit een sociotechnische benadering. Keuning besteedt hier aandacht aan in zijn nieuwste werk (2007). En er zijn in de afgelopen jaren veel promotieonderzoeken gedaan rond dit thema, bijvoorbeeld Treur (1998), Sylvester (1999), Van Eijbergen (1999) en Bos (2001).

Uit veel van deze onderzoeken, en ook uit mijn eigen promotieonderzoek (Burger, 1992), blijkt empirische steun voor de veronderstelling dat organisaties die worden ingericht volgens deze principes, effectiever worden, maar ook dat het lastig is om een verandering in deze richting te implementeren. Eerder gaf ik al aan dat het mislukken van veranderingsprocessen één van de meest geuite zorgen is in mijn vak, en de verklaring hiervoor is te putten uit veel verschillende theorieën. Met name De Caluwé en Vermaak hebben hier het nodige over geschreven in hun inmiddels klassieke werk *Leren veranderen* (2006). Ook geven zij in hun werk een aantal veranderstrategieën weer waaruit geput zou kunnen worden, onder andere bij het omvormen van grote en complexe organisaties in de richting van de hiervoor genoemde organisatievormen. Uit mijn eigen onderzoek (1992) – en ook uit de andere genoemde onderzoeken – kwam naar voren dat er een aantal belangrijke specifieke voorwaarden is om het veranderingsproces in de richting van automatisering te doen slagen. ‘Systeemvoorwaarden’ met betrekking tot de structuur en de instrumentatie, zoals:

- duidelijke afspraken over input, output en/of outcome;
- daadwerkelijke decentralisatie van verantwoordelijkheden en vooral van de bijbehorende bevoegdheden;
- goede monitorsystemen.

Maar vooral ook ‘procesvoorwaarden’ met betrekking tot de implementatie van de beoogde verandering, zoals:

- motivatie bij de betrokkenen om via deze ‘blauwdruk’ te werken, onder andere door erkenning van het falen van multicentrale sturing bij de top en behoefte aan meer autonomie bij de afzonderlijke eenheden;
- bekwaamheid om de structuur en instrumentatie te ontwerpen die werkt;
- bereidheid om verantwoordelijkheden en bevoegdheden af te staan zonder angst voor eigen positie. Immers, invloed in organisaties is geen schaars goed.

Voor een compleet overzicht verwijs ik graag naar de hiervoor genoemde auteurs en mijn eerdere publicaties. Maar wat mij het meest is opgevallen in al deze onderzoeken en ervaringen is de – volgens mij doorslaggevende voorwaarde – van inspirerend leiderschap, of met een modern woord, ‘niveau 5-leiderschap’ (Collins, 2004), aan de top van de organisatie. Ofwel: het lukt alleen om organisaties te ontwerpen en te ontwikkelen waarin de menselijke maat is teruggebracht indien er aan de top van deze organisaties iemand staat die hier echt in gelooft, die kan omgaan met zijn of haar eigen angsten, die luistert, die vertrouwen heeft in het ontwikkelvermogen van andere mensen en die er moeite voor doet om de ruimte en condities te creëren waardoor men-

sen kunnen groeien en bloeien. Dat ze van elkaar kunnen leren en dat ze activiteiten kunnen ontwikkelen die er voor hen toe doen. Vanuit de aanname dat ze dan ook succesvol worden, evenals de organisatie. Een leider die niet met zichzelf en zijn of haar eigen positie bezig is, maar met de mensen in de organisatie. Met compassie, openheid en mildheid. Met menselijkheid.

Ik wil deze paragraaf afsluiten met twee voorbeelden van inspirerende leiders in organisaties die een visie hebben op het creëren van leefbare organisaties en die deze ook met veel succes in de praktijk hebben gebracht. De eerste is Eckart Wintzen, de oprichter van BSO, en de tweede is Ricardo Semler, de Braziliaanse ondernemer en oprichter van Semco. Beide leiders zijn eerder 'in de mode' geweest in de eerste helft van de jaren negentig van de vorige eeuw en het valt me op dat ik hun naam opeens weer overal zie opduiken. En dat vind ik interessante informatie: kennelijk zijn zij in staat geweest om een vorm van leiderschap te ontwikkelen die duurzaam is en inspirerend voor mensen van nu, die het ontwikkelen van leefbare en inspirerende organisatievormen tot hun ambitie rekenen.

Eckart Wintzen (2007) heeft onlangs zijn opvattingen over organiseren, wat hij aanduidt met de term 'celdelingfilosofie', beschreven in een creatief vormgegeven en praktisch boek. Een aanrader voor iedereen die geïnteresseerd is in organisaties. Hij gaat in op de wijze waarop BSO, een ICT-bedrijf dat later verkocht is aan Philips, omging met groei, namelijk door steeds nieuwe onderdelen ('cellen') af te splitsen indien een bedrijfsonderdeel groter werd dan 65 medewerkers.

Waardoor er uiteindelijk vele zelfstandige profitcenters waren die samen een succesvol bedrijf vormden en waarin de medewerkers zich ten volle konden ontplooiën, juist door de kleinschaligheid.

Ricardo Semler leidt een democratische onderneming waar medewerkers als volwassenen worden behandeld. Toen hij 22 was, nam hij een traditioneel geleide machinefabriek over van zijn vader en raakte overspannen door zijn pogingen om de hiërarchie in stand te houden. Hij besloot het bedrijf om te vormen naar een organisatie waarin hij zelf graag zou willen werken. Inmiddels is Semco een bedrijf van drieduizend medewerkers waar software wordt ontwikkeld, ecologische resorts worden gebouwd en waar men zich met het onderwijs in Brazilië bezighoudt. Hij is een groot pleitbezorger van het loslaten van de angst voor verlies van macht en controle en het hebben van vertrouwen in de talenten en creativiteit van medewerkers. Er is nauwelijks verloop, het bedrijf groeit jaarlijks met 20 tot 30 procent en wordt op een democratische wijze geleid. Ook dit lijkt een organisatie waarin de menselijke maat met succes is toegepast.

'Vandaag de dag kiezen voor menselijkheid betekent volgens mij de keuze maken voor een project van zelfbeperking en inlevingsvermogen. Ik bedoel dan zelfbeperking waar het gaat om onze ideeën over alles waartoe we zelf in staat zijn. En ik bedoel een solidair inlevingsvermogen oog in oog met het lijden van anderen'

Fernando Savater, in: De moed om te kiezen, een filosofie van de vrijheid

Tweede hoofdgerecht: van individuele ontwikkeling naar organisatieontwikkeling

De tweede hefboom die ik zie voor het ontwikkelen van menselijkheid in organisaties is het faciliteren van individuele ontwikkeling, door coaches of door managers. Ik kies als practitioner in mijn praktijk niet voor het organiseren en begeleiden van grootscheepse veranderprogramma's. Ik kies wél voor werken op 'de vierkante millimeter', op een manier die bij mij past en die ik geloofwaardig vind omdat ik in mijn praktijk echt iets zie gebeuren bij de mensen die zélf kiezen voor verandering. Mensen die, doordat zij over zichzelf nadenken, meer begrip krijgen voor andere mensen. Mensen die vervolgens zelf het verschil kunnen maken in hun organisatie. Maar voordat ik hier nader op inga, wil ik eerst iets zeggen over mijn bedenkingen tegen grootscheepse 'cultuurveranderingstrajecten'.

Enige tijd geleden werd ik gevraagd door een opdrachtgever om bij te dragen aan het ontwikkelen van diversiteit binnen zijn – grote en complexe – organisatie en om daartoe samen met hem een plan te ontwikkelen. Een onderwerp dat mijns inziens zowel met menselijkheid als met individuele ontwikkeling te maken heeft. Mijn opdrachtgever drukte me op het hart om in mijn voorstel in ieder geval niet de term 'cultuurverandering' te noemen, want die term had nogal een nare bij-smaak gekregen door alle vergeefse pogingen in de afgelopen jaren om de cultuur van de organisatie te beïnvloeden.

Dit is niet zomaar een voorbeeld. Er zijn namelijk vele voorbeelden van organisaties waar je niet meer hoeft aan te komen met de term cultuurontwikkeling of cultuurverandering, terwijl dit in de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw het nieuwe toverwoord leek om organisaties te helpen effectiever en efficiënter te worden. Vele auteurs zoals Schein (2000), Deal en Kennedy (1982), Cameron en Quinn (1999) en de Nederlandse onderzoekers Hofstede (1994), Sanders en Neuijen (1992) en Mastenbroek (1992) publiceerden in die jaren over wat nu eigenlijk

een organisatiecultuur is en hoe je deze kunt beïnvloeden. Vele adviesbureaus verdienen in die tijd tonnen omzet met omvangrijke programma's met als doel om de organisatiecultuur, ofwel de 'gemeenschappelijke waarden en normen van een groep mensen en de daaruit voortvloeiende manieren van doen (gedrag)' (Kor & Burger, 1998) te beschrijven en te manipuleren. En ik ken zelf eerlijk gezegd weinig geslaagde voorbeelden van dit type, volop geïnstrumenteerde, trajecten. Die in veel gevallen bleven steken aan de oppervlakte, namelijk bij datgene wat zichtbaar is aan de buitenkant van organisaties en het zichtbare gedrag, en niet ingingen op welke aannames en veronderstellingen er leefden bij de individuele medewerkers.

Ik zal hier niet ontkennen dat er collectieve ontwikkeltrajecten zijn die kunnen bijdragen aan individuele ontwikkeling en reflectie, mits zij voldoen aan een aantal voorwaarden (Smid, 2001). En ik zou het interessant vinden om verder onderzoek te doen naar interventies die het mogelijk maken om mensen op een dieper niveau met elkaar in gesprek te brengen over de waarden en normen vanuit welke zij handelen en met elkaar willen omgaan. Veelbelovende voorbeelden zijn onlangs verzameld in het boek *Interveniëren en veranderen* van Boonstra en De Caluwé (2006). Maar zoals ik hiervoor al aangaf, lever ik zelf graag een bijdrage aan het ontwikkelen van menselijkheid in organisaties door het faciliteren van *individuele* veranderingstrajecten. Om deze reden heb ik me in de afgelopen jaren verdiept in het thema 'coaching' als interventie, waarover ik samen met mijn collega Erik de Haan een boek heb gepubliceerd. Coaching die reflectie bij individuen mogelijk maakt op bijvoorbeeld:

- de eigen bijdrage in organisaties (wat wil ik betekenen binnen óf buiten mijn organisatie, wanneer ben ik tevreden over mijn bijdrage, waar word ik gelukkig van?);
- het eigen denken en gedrag in organisaties (welke patronen en aannames zie ik bij mezelf, wat laat ik zien in mijn gedrag en wat is het effect op mijn omgeving?);
- de eigen waarden en normen, bijvoorbeeld ten aanzien van de interactie met collega's, bazen of medewerkers (wat vind ik belangrijk en hoe wil ik herinnerd worden?).

Reflectie die de zelfkennis van individuen vergroot en die daarmee – althans in mijn optiek – kan bijdragen aan de ontwikkeling van mildheid, compassie en openheid in organisaties. In deze paragraaf vat ik een aantal van de inzichten uit het hiervoor genoemde boek samen, aangevuld met een aantal nieuwe ideeën en bevindingen.

Coaching is een interventie die individuele ontwikkeling kan ondersteunen. Een term die ik kortweg zou willen definiëren als ‘een manier van werkgerelateerd leren waarbij vooral in tweegesprekken wordt gewerkt’ (De Haan & Burger, 2004). De coach richt zich op het faciliteren van het leer- en ontwikkelproces van de coachee en kan een meer ervaren collega zijn, of een externe professional met dezelfde expertise als de coachee, of een externe adviseur die vooral ervaren is in ‘coaching van professionals’ en niet actief is (geweest) in het expertiseveld van de coachee. De coach kan ook een leidinggevende zijn die via individuele ontwikkeling werkt aan organisatieontwikkeling. Ik ken zeer inspirerende leidinggevers die via een coachende stijl van leidinggeven veel positieve veranderingen in organisaties teweeg hebben gebracht.

Persoonlijke begeleiding in de vorm van coaching is weliswaar voortgekomen uit (management)opleiding en (sport)training, maar heeft veel karakteristieken gemeen met psychotherapie. In ons boek *Coachen met collega's* hebben wij daarom vooral naar de psychotherapie gekeken om historische wortels te vinden voor verschillende coachingbenaderingen. In de ontwikkeling van de psychotherapie zien we dat verschillende auteurs verschillende keuzes maken en aanbevelingen doen, vaak gerelateerd aan hun eigen aanpak of persoonlijkheid, of het type cliënten waar hun aanpak voor ontwikkeld is. Het interessante is dat uit onderzoek is gebleken dat er in de praktijk veel meer overeenstemming is tussen psychotherapeuten dan in theorie (Corsini & Wedding, 1989). Therapeuten vanuit volstrekt verschillende benaderingen doen dus in de therapiekamer grotendeels dezelfde dingen. En ik vermoed dat dit ook voor ervaren coaches geldt.

In figuur 1 heb ik de hoofdstromen uit de psychotherapie nog eens op een rij gezet, omdat de afwegingen die psychotherapeuten maken ook relevant zijn voor de keuzes die je kunt maken als coach. Ik ben zelf erg gecharmeerd van een ‘eclectische benadering’ van coaching waarbij de coach uit allerlei verschillende verworvenheden datgene kiest dat zij het best vindt passen bij de gegeven situatie en de eigen persoonlijkheid en expertise als coach.

Deze vier hoofdstromingen uit de psychotherapie hebben elk invloed gehad op de manier waarop mensen in organisaties (kunnen) worden gecoacht. In ons boek onderscheiden we vier benaderingen die in het verlengde liggen van deze vier hoofdstromingen, namelijk:

- **Directieve coaching:** de meest basale en voor de hand liggende coachingbenadering waarbij de coach de structuur van het gesprek bepaalt.

Benadering	Uitgangspunten
Analytisch/psychodynamisch: Freud, Jung, Klein (sinds ca. 1885)	- Problemen zijn het gevolg van onverwerkte emotionele problemen uit de kindertijd (vaak in relatie tot belangrijke personen)
Afgeleid: Analytische Coaching	
Cognitief/gedragsgericht: Skinner, Ellis (sinds ca. 1950)	- Cognitieve factoren (gedachten, overtuigingen, veronderstellingen) bepalen je gevoel en je gedrag - Als gedachten met betrekking tot je probleem veranderen, verandert ook je stemming en je gedrag
Afgeleid: Directieve coaching	
Counselend/Rogeriaans: Maslow, Rogers (sinds ca. 1950)	- Persoonlijke groei is de belangrijkste drijfveer voor mensen (zelfactualisatie) - Psychische klachten zijn een teken dat het proces van persoonlijke groei is gestagneerd
Afgeleid: Non directieve coaching	
Paradoxaal: Erickson, Watzlawick, Farrelly (sinds ca. 1960)	- De weerstand tegen verandering is dermate groot dat de 'gewone' therapie niet tot het gewenste resultaat leidt - Cliënt zendt voortdurend dubbele boodschappen uit (ik heb geen probleem, ik betwijfel je deskundigheid...)
Afgeleid: Paradoxale coaching	

Figuur 1. Hoofdstromen uit de psychotherapie

Hierbij worden gespreksmethoden gebruikt waarin de coach directief of sturend is in de opbouw van het gesprek, maar zuiver volgend ten aanzien van de inhoud van de vraagstelling. Een voorbeeld is de relatief bekende GROW-methode (Whitmore, 1992), waarbij de coach een vragenschema hanteert waarin achtereenvolgens wordt ingegaan op het gewenste resultaat (G), de realiteit (R), de opties (O) en de wil van de coachee om een optie daadwerkelijk te gaan uitvoeren (W).

- **Counselende coaching:** een vorm van coaching waarbij de coachee maximale ruimte krijgt om aan eigen vragen te werken op haar eigen manier. De coach onthoudt zich zo veel mogelijk van welke sturing

Aanpak

-
- In de relatie met de therapeut worden verdrongen emoties opnieuw beleefd, geïnterpreteerd en verwerkt (overdracht)
 - Daardoor kunnen nieuwe gedragspatronen worden ontwikkeld
-
- Het achterhalen van automatische negatieve gedachten bij situaties waarin je negatieve gevoelens ervaart
 - Het opschrijven van ervaringen die niet met deze gedachten te rijmen zijn (meer realistisch zelfbeeld)
-
- Door therapie je eigen gedachten en gevoelens te ervaren t.b.v. zelfaanvaarding en het leiden van een leven dat bij je past
 - Therapeut biedt empathie, onvoorwaardelijke acceptatie en authenticiteit
 - Cliënt bepaalt de uitkomst, therapeut luistert, verheldert, moedigt aan, vat samen
-
- Therapeut gebruikt technieken zoals:
 - Positief etiketteren van al het gedrag
 - Voorschrijven van problemen en weerstand
 - Verrassende interventies
 - Stellen dat er geen verbetering inzit
 - Grappen, anekdotes, associaties
-

dan ook, draagt zo min mogelijk nieuwe kennis of adviezen bij en treedt op als een soort reisgenoot in de ontwikkeling van de coachee. De coach luistert, vat samen wat ze hoort ten behoeve van een verdieping in het gesprek. Ze heeft vertrouwen in het vermogen van de coachee om zichzelf te ontwikkelen en schept hiervoor de noodzakelijke condities. Ze is vooral gericht op het vergroten van het zelfvertrouwen, de kracht en de eigen vermogens van de coachee.

- **Analytische coaching:** een coachingvorm waarbij het erom gaat het inzicht van de coachee in (het ontstaan van) de eigen vragen en problemen te vergroten. De coach stelt zich niet op als 'expert' maar als

een 'ervaringsdeskundige'. De voorbereiding op analytische coaching bestaat daarom vooral uit het zelf ervaring opdoen met het van binnenuit begrijpen van de eigen coachingvragen. Aannee in deze vorm van coaching is dat 'inzicht' in eigen gedrags- en denkpatronen als zodanig al een gezonde vorm van verlichting kan brengen – vaak lossen pijnlijke gevoelens vanzelf op als je weet waar ze vandaan komen.

- **Paradoxe coaching:** een coachingvorm die door sommige coaches gehanteerd wordt als het 'niet lekker loopt' in een coachingstraject omdat de coachee *dubbele boodschappen* uitzendt. Situaties waarin de coachee een beroep op hulp doet en tegelijkertijd het liefst alles bij het oude wil laten. In deze paradoxale situatie kan de coach het eigenlijk nooit goed genoeg doen: helpen is goed maar niet helemaal, en niet helpen is goed maar ook niet helemaal. In de paradoxale benadering kiest de coach ervoor om dan ook zelf dubbele signalen uit te zenden, om onverwachte interventies te doen om daarmee de coachee onder druk te zetten om zelf het dilemma op te lossen. Een van de meest bekende vormen van dit type coaching is in Nederland de provocatieve coachingbenadering (Wijnberg & Hollander, 2003).

Interessant is nu de vraag of coaching effectief is en welke van deze benaderingen het meest geschikt is in welke situatie. In het boek *Coachen met collega's* (De Haan & Burger, 2004) is een overzicht opgenomen van onderzoeksuitkomsten met betrekking tot de effectiviteit van psychotherapie en coaching. Dit is nog verder uitgewerkt door De Haan in het boek *Relationele coaching* (2007).

Een eerste conclusie uit dit overzicht is dat er niet veel omvangrijk kwantitatief onderzoek naar de effectiviteit van coaching beschikbaar is. De artikelen zijn vaak door coaches zelf geschreven die daarmee ook verantwoording afleggen over hun eigen werk. In die artikelen vinden we meestal geen controlegroepen. Meestal neemt het onderzoek de vorm aan van een uitgebreide evaluatie onder de coachees en soms schatten coachees in hoeveel geld hun coaching de organisatie heeft opgebracht. Nog maar weinig studies onderzoeken de effectiviteit van coaching door te kijken naar *andere effecten* dan de tevredenheid van de coachee. Uit al deze onderzoeken blijkt dat coaching voor coachees in arbeidsorganisaties toch vooral een gewaardeerde leermogelijkheid is: de evaluaties zijn altijd hoog. Meten we meer objectief en onafhankelijk hoe effectief de coaching was, dan vinden we slechts kleine, significant positieve effecten. In de kleine maar snel groeiende onderzoeksliteratuur over coaching vonden we nog geen artikelen die ingaan op de vraag

wat voor coaching effectief is en welke coaching we het best kunnen toepassen bij welke vragen. Een uitzondering is een recent onderzoek naar werkzame bestanddelen in coaching van De Haan en Curd (De Haan, 2007), waarbij 71 cliënten op twee verschillende momenten (kort na de start van het traject en 6 maanden later) werden ondervraagd. Uit dit onderzoek blijkt dat vooral een goede *werkrelatie* tussen coach en coachee én de persoonlijke kwaliteiten van de coach als behulpzaam worden ervaren, en niet zozeer de specifieke interventies die de coach doet, hoewel er een lichte voorkeur lijkt voor interventies als luisteren, begrip tonen, aanmoedigen en kwaliteiten zoals vriendelijkheid en beschikbaarheid. Overigens blijkt uit veel meer onderzoeken hoe belangrijk de *chemie* is tussen coach en coachee voor de effectiviteit van coaching. Een uitkomst die zeker ook terugkomt in de onderzoeken naar effectiviteit van psychotherapie. Daarnaast blijkt uit het onderzoek van De Haan en Curd (De Haan, 2007) dat er aanwijzingen zijn dat coachees met verschillende leerstijlen ook verschillende coachingstijlen lijken te waarderen. Meer onderzoek naar het effect van specifieke interventies is gedaan binnen het domein van de psychotherapie, waarvan volgens ons veel conclusies overdraagbaar zijn naar coaching.

In de psychotherapie is al veel goed gecontroleerd en gevalideerd onderzoek gedaan en is wel onderzocht welke variabelen onder welke condities effectiviteit bevorderen. Er zijn zelfs overzichtsstudies die vele tientallen empirische onderzoeken samenvatten en publicaties die weer overzichten geven van meerdere overzichtsstudies. Een aantal opvallende feiten uit onderzoek naar de effectiviteit van psychotherapie zijn (zie voor referenties De Haan & Burger, 2004):

- Het is voor grote groepen patiënten mogelijk om aan te tonen dat ‘therapie’ effectiever is dan ‘geen therapie’ en zelfs effectiever dan ‘placeboth therapie’, al zijn de verschillen met de laatste zeer klein. De effectgrootte is groter dan veel fysieke behandelingen of verandering van ongezonde levensstijl.
- Therapeuten lijken in het therapiegesprek meer op elkaar, dan in hun theoretische benaderingen.
- Alle therapieën werken even goed, hooguit doet gedragstherapie het iets beter wanneer er sprake is van concrete gedragsproblemen.
- Persoonlijke eigenschappen zijn bepalender voor het resultaat, dan techniek, methode of benadering.
- Interventies verschillen niet systematisch in effectgrootte.
- Sommige therapeuten zijn succesvol in elke techniek, anderen zijn onsuccesvol in elke techniek.
- Ervaring, opleidingsniveau en lengte van de therapie zijn geen goede indicatoren voor succes.

- En soms blijkt dat onervaren en niet-professionele therapeuten *beter zijn* dan ervaren en geschoolde collega's.

De effectiviteit van interventies hangt kennelijk sterk met de persoonlijkheid van de therapeut (of coach) samen. Een gunstige invloed op de resultaten van coaching en psychotherapie lijken te hebben: empathie, respect, warmte en echtheid, aantrekkelijk, vertrouwenwekkend en bekwaam overkomen, de eigen geestelijke gezondheid als therapeut en het vermogen om het eigen waardesysteem los te laten en te communiceren binnen dat van de ander.

Ook kunnen we iets zeggen over het werkzame ingrediënt dat alle therapieën met elkaar gemeen lijken te hebben. De gemeenschappelijke kern van alle werkzame interventies lijkt (Dawes, 1994, Klein, 1996):

- Het bieden van emotionele steun, bondgenoot zijn, onbevangen en niet veroordelend luisteren waardoor de cliënt meer ontspannen raakt ten aanzien van problemen en het vertrouwen ontwikkelt om in actie te komen.
- Het aandragen van gedragstechnieken waardoor de cliënt 'copingvaardigheden' ontwikkelt en effectiever wordt in denken en doen.
- Het markeren en bespreken van succeservaringen waardoor de cliënt zich effectiever voelt en de zelfwaardering stijgt.
- Het herinterpreteren van levenservaringen waardoor de zelfwaardering stijgt, de cliënt 'er iets aan gaat doen' en zich minder afhankelijk voelt.

Andere opvallende inzichten rondom de effectiviteit van therapieën komen wat mij betreft uit de richting van de *Client-directed outcome-informed theory* (Duncan, Miller & Sparks, 2004). Voortbouwend op het inzicht dat therapie helpt, maar dat dit maar voor 15 procent verklaard wordt uit de gebruikte methoden/interventies, hebben zij een aanpak ontwikkeld waarin zij de cliënten per sessie laten scoren hoe zij de effectiviteit van de therapie waarderen, hoe zij de kwaliteit van de werkrelatie beoordelen en waarin zij feedback vragen over wat ze als therapeut kunnen verbeteren om de cliënt te kunnen helpen. Uit hun onderzoeken blijkt dat als er na zes sessies geen verbetering is opgetreden, er beter kan worden doorverwezen naar een collega. Dat heeft meer zin dan het veranderen van de methodiek!

Als ik het bovenstaande nog eens samenvat betekent al dit onderzoek in ieder geval dat het aan te bevelen is om de coachingstijl aan te laten sluiten bij de eigen persoonlijkheid, de coachingstijl te verbreden door andere methodieken uit te proberen, algemene coachkwaliteiten (zoals empathie, sensitiviteit en hanteren van weerstand) te blijven ontwik-

kelen door bijvoorbeeld eigen coaching in de vorm van supervisie of intercollegiale consultatie en 'last but not least' de coachee aan het stuur te laten. Dit laatste betekent dat je met grote regelmaat zult moeten vragen naar het effect van je interventies en de kwaliteit van de relatie zoals deze wordt beoordeeld door de cliënt. En feedback zult moeten vragen over wat je zelf kunt verbeteren als coach ten behoeve van het veranderingsproces van je cliënt.

Hoewel de werkrelatie sterk naar voren komt in alle onderzoeken in verband met de effectiviteit van coaching en therapie, is een goede begeleider natuurlijk meer dan iemand die goed is in empathische ondersteuning. Het begeleiden van mensen in een individueel ontwikkeltraject vereist zelfkennis, intensieve training, het ontwikkelen van je intuïtie, veel reflectie en bewustzijn van de beperkingen van verschillende benaderingen. En dat betekent dus meer inspanning van een coach dan het volgen van een tweedaagse workshop, hoewel vele aanbieders in deze groeiende markt dit ons graag willen laten geloven.

Ter afsluiting van dit hoofdstuk wil ik nog het volgende kwijt. Als ik alle coachingtrajecten overzie die ik in de afgelopen jaren heb begeleid – en dat zijn er nogal wat – dan zie ik een duidelijke rode draad in de coachingvragen. Hoewel de precieze formulering verschilt, gaat het alle coachees op een dieper niveau om het ontwikkelen van authenticiteit (wie ben ik en wat wil ik?) en om persoonlijk leiderschap (waar ga ik voor staan?). Over deze thema's gaat het volgende hoofdstuk.

'Acknowledging fear is not a cause for depression or discouragement. Because we possess such fear, we also are potentially entitled to experience fearlessness. True fearlessness is not the reduction of fear; but going beyond fear'

Chögyam Trunpa, in: Shambhala, the sacred path of the warrior

'May your action have an effect like that of the seed of the baobab'

Peul oral tradition

Dessert: persoonlijk leiderschap in onzekere tijden

Ik begon mijn rede met een persoonlijk verhaal over mijn ervaringen tijdens het Authentic Leadership Program bij het Shambhala Institute. Een programma waarin persoonlijk leiderschap in onzekere tijden centraal staat en waarin ikzelf opnieuw werd bevestigd in mijn wens om een bijdrage te leveren aan een wereld waarin mensen hun talenten en creativiteit kwijt kunnen in organisaties waar ze werken. Organisaties waarin fundamentele menselijke waarden in de praktijk worden gebracht. Menselijke organisaties. En de interventies die ik hiervoor heb beschreven op het gebied van organisatieontwikkeling en coaching zijn erop gericht om dit persoonlijk leiderschap mogelijk te maken.

Persoonlijk leiderschap in tijden van angst en onzekerheid betekent in mijn optiek het formuleren van je eigen fundamentele bijdrage in deze wereld en het nemen van verantwoordelijkheid. Dit vereist moed, of beter gezegd *fearlessness*, een Engelse term waar ik nog geen goede vertaling voor gevonden heb; het woord 'vrijmoedigheid' komt er nog het dichtst bij. *Fearlessness* betekent niet dat je geen angst meer voelt. Het betekent het vermogen om je eigen angst te erkennen, te voelen en te gebruiken als springplank om te groeien. Om activiteiten te ondernemen die ertoe doen, die van betekenis zijn, ook al is het spannend of ongemakkelijk. Activiteiten die een wezenlijke bijdrage leveren in een wereld waarin veel angst en onzekerheid is over bijvoorbeeld de groeiende kloof tussen rijk en arm, onveiligheid en de kwaliteit van onze leefomgeving. En welke bijdragen je levert is per individu verschillend, afhankelijk van datgene waar je het meest door geraakt wordt.

Wat mij echter opvalt in organisaties en in individuele coaching is de angst die mensen in hun greep houdt. Angst om 'gezien te worden', angst om 'niet te voldoen', angst om te handelen als de situatie erom

vraagt, angst die menselijkheid in de weg staat. Ons 'westerse ego' – dat mede gevormd is door religieuze en cultuurhistorische invloeden – vertelt ons vaak dat we niet goed genoeg zijn, en is soms het strengst als we juist op het goede spoor zitten. In mijn introductie refereerde ik al aan het begrip *warriorship* uit de Shambhalatraditie. Een warrior weet wat hij of zij moet doen als de situatie erom vraagt en handelt ernaar. Zoals de 76-jarige professor Liviu Librescu die zijn studenten op Virginia Tech in april 2007 beschermde tegen de kogels van een medestudent en daar zelf – een overlevende van de Holocaust – aan bezweek. Zoals Shirin Ebadi die werd ontslagen als rechter door de ayatollahs in Iran en die later de Nobelprijs voor de Vrede kreeg voor haar strijd voor de rechten van vrouwen en kinderen. Zoals Muhummad Yunus die de Grameen Bank stichtte zodat grote aantallen mensen, overigens vooral vrouwen, in bijvoorbeeld Bangladesh een bedrijfje kunnen starten. Al deze leiders zijn voorbeelden van mensen die ook anderen betrekken bij het bereiken van hun doelen. Die betekenisvolle relaties aangaan met gelijkgestemden.

Fearlessness is de moed om te kiezen, op het juiste moment. En deze momenten kennen we allemaal. Om persoonlijk leiderschap te ontwikkelen en je zelfvertrouwen en kracht te ontwikkelen helpt het om de momenten waarop je zelf moedig bent geweest, op welke wijze dan ook, te erkennen en ervan te leren. Het helpt om je rolmodellen te identificeren. Het helpt om na te denken over waar je trots op wilt kunnen zijn. Het helpt, kortom, om te werken aan je spirituele ontwikkeling en vooral om vervolgens – heel pragmatisch – 'de goede dingen doen' los van verwachtingen over eventuele effecten, in het vertrouwen dat je daarmee een positieve rol vervult in het leven van andere mensen. Als je weet wat je wilt en gelooft in wat je doet, is het een kleine stap om in actie te komen. Zeker als je daarbij vertrouwt op de *basic goodness* die wij allemaal in ons dragen. Zelftwijfel zaait agressie: als je jezelf niet accepteert, is het onmogelijk om andere mensen te accepteren (Rogers, 1961). En het is misschien wel onze grootste uitdaging om over onze eigen twijfels heen te stappen. Helaas is het gemakkelijk om je af te sluiten van wat er in de wereld gebeurt, als je genoeg geld hebt en in een goed huis woont. We zijn in onze westerse wereld vaak meer met onszelf bezig dan met andere mensen. Maar er zijn veel prachtige voorbeelden van mensen die initiatief nemen en een bijdrage leveren aan het welzijn van ons allemaal. Grote veranderingen gebeuren vaak omdat een klein aantal mensen zich verbindt en besluit om 'er iets aan te doen'. Zo is Solidaridad in Polen begonnen, zo zijn de hervormingen in Zuid-Afrika begonnen en er zijn vele voorbeelden van *community building* overal ter wereld. Ook zijn er prachtige voorbeelden van mensen

die veel geld hebben vergaard en die het gebruiken als middel om een menselijker samenleving te ontwikkelen. Denk bijvoorbeeld aan de zeer vermogende Soros, van het Open Society Institute. Een kleine steen veroorzaakt grote golven, een kleine beweging van de aarde een vloedgolf van immense proporties. Vele positieve bijdragen kunnen samen grote effecten hebben. Als iedereen vanuit zijn of haar eigen *basis goodness* en met een positieve intentie aan de slag gaat met activiteiten waar je in gelooft en waar je gelukkig van wordt – en dat heeft weinig te maken met materieel en financieel succes – is er een toekomst voor onze planeet.

En dit alles geldt zeker ook voor mijn beroepsgroep – organisatieadviseurs en coaches – die vaak in spannende situaties in organisaties terechtkomen. Zelfkennis is ook voor hen in mijn optiek de belangrijkste kennis, want daardoor begrijp je hoe organisaties werken. Immers, diep van binnen lijken we allemaal op elkaar (Rogers, 1961; Kübler Ross & Kessler, 2001). Zeker organisatieadviseurs en coaches moeten niet ‘meegaan’ in de angst van de klant maar met veel *containment* (Bion, 1970) aanwezig zijn in het moment. Het ontwikkelen van de innerlijke rust die hiervoor nodig is, zie ik als de meest belangrijke voorwaarde. En om deze te ontwikkelen kunnen we veel leren van oosterse meditatie technieken.

'There is no absolute master; you are always both pupil and master at the same time. The master teaches others, but he learns with them'
Dogon village chief

'Help mij het zelf te doen'
Maria Montessori

Koffie: mijn eigen bijdrage in de komende drie jaar

Ik begon mijn betoog met een definitie van het begrip menselijkheid uit het Van Dale woordenboek. Uit deze omschrijving blijkt al hoeveel verschillende betekenissen er aan dit begrip kunnen worden gegeven. Ik heb er bewust voor gekozen om niet één heldere definitie te geven omdat ik van mening ben dat het begrip 'menselijkheid' in organisaties pas echt betekenis krijgt in de dialoog tussen mensen over waarden. Over wat voor hen van waarde is in de relatie die zij met elkaar aangaan, als ze ervoor kiezen om in georganiseerd verband samen te werken. Waarden die ten grondslag liggen aan een *organisatiecultuur*, die worden uitgedragen in het leiderschap en die de basis vormen voor hoe er binnen de organisatie wordt *gecommuniceerd*. De thema's van de leerstoel die ik sinds 1 januari 2007 bekleed in de post-graduate opleiding voor management consultants aan deze universiteit. Waarden die koers geven aan organisaties en ook aan individuen bij het acteren in complexe en onvoorspelbare systemen. Menselijke waarden. En ik heb een poging gedaan om de waarden die ik belangrijk vind, door de tekst heen te laten klinken. Namelijk compassie, mildheid, openheid, dienstbaarheid, duurzaamheid, respect voor het leven, discipline en de bereidheid om verantwoordelijkheid te nemen.

Voordat ik iets vertel over mijn plannen voor de komende jaren, vat ik de hoofdlijnen van mijn verhaal hieronder nog eens samen. Ik begon met een persoonlijk verhaal over mijn ervaringen in Canada om twee redenen. Ten eerste omdat ik het zeer hoopvol vind om te zien dat er op verschillende plaatsen in de wereld mensen bij elkaar komen om na te denken over wat hun eigen praktische bijdrage zou moeten zijn aan een leefbare planeet en ik ervan overtuigd ben dat deze vorm – die start bij de motivatie van individuele mensen – een prachtig voorbeeld is van een interventie die tot positieve verandering en vernieuwing leidt. Ten tweede refereerde ik aan deze ervaring omdat de bijeenkomst voor mijzelf betekenisvol was en mede richting heeft gegeven aan het thema

van deze oratie, namelijk ‘menselijkheid in organisaties’. Ik vervolgde mijn betoog met de ontwikkelingen die ik zie in de wereld en de behoefte die ik zie bij individuen aan organisatievormen waarin de menselijke maat weer terug is. Vervolgens ging ik in op onderzoek en ervaringen met twee ‘hefbomen’ die ik zie om te werken aan ‘menselijke organisaties’. Ten eerste het kiezen van een passende organisatievorm waarin de menselijke maat weer leidend is, met alle positieve gevolgen van dien voor het werkklimaat en de effectiviteit. Ik gaf daarbij aan dat inspirerend leiderschap een noodzakelijke voorwaarde is om deze organisatievormen te implementeren. Ten tweede het werken aan individuele ontwikkeling – bijvoorbeeld door middel van coaching – als een respectvolle veranderstrategie waardoor mensen – en daarmee organisaties – worden geholpen om hun effectiviteit te verhogen. Een interessante uitkomst uit onderzoek is dat de effectiviteit van coaching meer te maken lijkt te hebben met de persoonlijkheid van de coach dan met specifieke interventies. Je zou kunnen zeggen: hoe menselijker de coach, hoe effectiever de coaching. Ten slotte ben ik teruggekomen op het thema ‘persoonlijk leiderschap’ en de noodzaak die ik zie om in tijden waarin veel onvoorspelbaar en onzeker is, in ieder geval van jezelf te weten wat je wilt bijdragen aan onze wereld. Echter, voor het slagen van het individu is ook de context van belang; organisaties zullen dus de voorwaarden moeten creëren waaronder de mensen binnen deze organisaties hun persoonlijk leiderschap vorm en inhoud kunnen geven. Waardoor de organisaties als geheel effectiever zullen worden. Het begrip organisatiestructuur is niet meer zo in de mode, maar van uitermate groot belang voor de kwaliteit van de relaties tussen individuen en de mate waarin deze organisaties erin slagen om hun doelen te bereiken.

Bij de start van deze rede beloofde ik om iets te zeggen over mijn plannen voor de komende jaren. Eerder gaf ik al aan dat mijn persoonlijke drijfveer is om bij te dragen aan het ontwikkelen van menselijkheid in organisaties. En dit kan in principe overal, en in vele rollen. Voor mijzelf onderscheid ik mijn rol als docent in de post-graduate opleiding voor management consultants, mijn rol als onderzoeker in het Center for Research in Consultancy, mijn rol als ‘practitioner’, namelijk organisatieadviseur en coach. Daarnaast vervul ik met liefde een aantal privérollen waarop ik nu niet verder zal ingaan, maar die natuurlijk de basis vormen van mijn bestaan.

Mijn rol als docent

De Post Graduate Opleiding Management Consultant (PGO MC) is een opleiding voor externe organisatieadviseurs met minimaal 5 jaar erva-

ring die zich verder willen ontwikkelen in dit vak. De opleiding is erop gericht om kennisdomeinen waarvan je gebruikmaakt in ons vak toegankelijk te maken voor de deelnemers, waarbij de docenten optreden als 'rolmodellen'. De huidige betrokken kerndocenten, te weten Joep Bolweg, Doede Keuning, Steven ten Have en Pieter Klaas Jagersma en ikzelf, verschillen nogal in aanpak en traditie, omdat er vele manieren zijn waarop ons vak kan worden beoefend. Samen vertegenwoordigen we een aantal verschillende kennisdomeinen en stromingen en ik denk dat dit tot prachtige synergie zal kunnen leiden. Als docent in de PGO MC vertegenwoordig ik de wereld van de *Organizational Development* en zie ik het als mijn taak om dit kennisdomein voor de deelnemers te ontsluiten, in brede zin en in lijn met actuele ontwikkelingen en inzichten. Daarnaast heb ik de ambitie om de deelnemers te ondersteunen in hun eigen *professional leadership*; in hun zoektocht naar hun individuele betekenisvolle bijdrage in de wereld van organisaties. Ik wil ze begeleiden in hun groei als adviseur door samen met hen te ontdekken vanuit welke waarden ze werken en wat dit betekent voor de wijze waarop ze hun adviesrol vervullen. Ik wil hen ondersteunen in het ontwikkelen van hun professionele en persoonlijke kwaliteiten, niet als 'juf voor de klas' maar als facilitator van hun eigen leerproces.

Mijn rol als onderzoeker

Uit het voorgaande zal duidelijk worden dat ik zowel geïnteresseerd ben in de ontwikkeling van 'menselijke organisaties' als in de ontwikkeling van individuen. Aan beide thema's wil ik vanuit het Centre for Research in Consultancy dat onder leiding staat van mijn collega Léon de Caluwé, bijdragen:

1. door onderzoek te blijven doen naar de werkzame bestanddelen van innovatieve organisatievormen waar mensen hun talenten maximaal kunnen ontwikkelen. Ik wil hierbij waar mogelijk voortbouwen op mijn eerdere onderzoeken rond (de)centralisatie en autonoomisering. Ook blijf ik geïnteresseerd in rollen en interventies die het mogelijk maken om dit type organisatiestructuren daadwerkelijk te implementeren. En vooral ben ik geïnteresseerd in interventies die erop gericht zijn om de dialoog over waarden in organisaties te faciliteren, de onderleggers onder cultuur, communicatie en leiderschap. Interventies die daarmee helpen bij veranderingen van de 'derde orde'. Ofwel, interventies die niet gericht zijn op het verbeteren van regels of het vernieuwen van inzichten, maar op het ontwikkelen van de eigen ontwikkeling;
2. door samen met mijn collegae Léon de Caluwé en Paul Jansen verder te onderzoeken hoe individuele veranderingsprocessen kunnen worden gefaciliteerd. Ons boek hierover zal naar verwachting in het

voorjaar van 2009 verschijnen. Ook bij dit thema ben ik vooral geïnteresseerd in interventies die het mogelijk maken op een constructieve wijze zicht te helpen krijgen op wat voor individuen echt van waarde is.

Ik laat me hierbij graag voeden door wat ik noem 'het nieuwe organisatiedenken', maar ook door literatuur, filosofie, psychologie, neurowetenschappen en spirituele tradities. Inspiratiebronnen met het zoeken naar betekenis als verbindend element.

Mijn rol als practitioner

Als practitioner blijf ik mij richten op het ontwikkelen van menselijkheid in organisaties door opdrachten te doen op het snijvlak van individuele en organisatieontwikkeling. Ik doe dit in cocreatie met mijn opdrachtgevers waarbij ik ernaar streef om de organisaties waarvoor ik werk zo snel mogelijk onafhankelijk te maken van adviseurs. Ik hecht daarbij aan heel precies waarnemen, voortbouwen op de bestaande energie, overdragen van kennis en voortbouwen op wat er goed gaat. Maar ik hecht er vooral aan om mij bewust te blijven van mijn eigen waarden, en hierop scherp te worden gehouden door mijn familie, vrienden, opdrachtgevers en collega's. Want, om met Joseph Ki-Zerbo te spreken, *"I consider progress – that which is called 'development' – to be about fulfilling one's full potential as a human being in order to be a broadcaster or receiver of values."*

Dankzegging

Ik wil graag afronden met een aantal woorden van dank. In de eerste plaats wil ik het College van Bestuur van deze universiteit, het bestuur en in het bijzonder de decaan van de faculteit Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde en het curatorium van de Post Graduate Opleiding Management Consultant danken voor het in mij gestelde vertrouwen. Het percentage vrouwelijke hoogleraren is in Nederland nog steeds geen 10 en we bevinden ons in dit opzicht in de internationale achterhoede. Ik hoop dat mijn benoeming ook andere universiteiten én andere vrouwen inspireert, zodat dit percentage binnen afzienbare tijd zal stijgen. In het bijzonder wil ik Doede Keuning en Willem Mastenbroek bedanken die mij benaderden voor deze rol in de Post Graduate Opleiding Management Consulting. Ook wil ik mijn collega's Léon de Caluwé en Paul Jansen bedanken die mij hebben uitgenodigd voor een inhoudelijke samenwerking op het thema 'individuele veranderingsprocessen'. Mijn collegae in de PGO Joep Bolweg, Steven ten Have, Pieter Klaas Jagersma en Marjolein Roozeboom dank ik voor de welkome ontvangst in de opleiding. Ik zie uit naar de samenwerking.

Een tweede woord van dank gaat uit naar de collegae die mij hebben aangemoedigd en ondersteund in het schrijven van deze oratie. Lenneke Aalbers, Léon de Caluwé, Kas Kastelein, Mieke Reidinga, Gérard Vreman; heel veel dank voor jullie commentaren, tips en wijze woorden. Als zelfstandig adviseur en coach is een netwerk van goede collegae onmisbaar. Graag zet ik dan ook de samenwerking en gedachtevorming met jullie en met vele andere bevriende collegae voort, waarbij ik in het bijzonder de leden van mijn intervisiegroep wil noemen. Ad de Regt, Cora Smit, Enna van Lingen en nogmaals Gérard Vreman: ik hoop dat we elkaar nog heel lang blijven bevragen. Klazinus Lagerwerf bedank ik voor het mogelijk maken van de uitgave van deze oratie. En Anne van Ogtrop voor het meedenken over en het beschikbaar maken van de beelden bij mijn verhaal. En natuurlijk dank ik al mijn cliënten en de deelnemers in de programma's die ik verzorg voor de inspiratie, het vertrouwen en de kennis en ervaring die ik bij hen mocht opdoen.

In de derde plaats wil ik mijn familie, mijn vrienden en mijn vriendinnen bedanken, die altijd vol interesse mijn ontwikkeling hebben gevolgd en van commentaar voorzien. Ik mag mij zeer gelukkig prijzen met zoveel bijzondere mensen om mij heen. Pol en Theo, ik ben heel gelukkig met jullie als ouders. Jullie voorkeur voor het montessori-

onderwijs is voor mij van grote betekenis geweest! Als geen ander hebben jullie mij gestimuleerd en ondersteund. Heel veel dank voor alle wijze woorden en adviezen. En dat geldt voor al mijn familieleden! Thea, Marjoke, Wouter en Rob, de verbintenis met jullie allemaal is me meer dan dierbaar. En natuurlijk Doortje en Theo: heel veel dank voor jullie steun, tolerantie en liefdevolle aanwezigheid in ons gezin.

Ten slotte natuurlijk Peter. Mijn thuis, mijn rustpunt, mijn bron van inspiratie. Al deze jaren heb je me gevolgd, ondersteund, geholpen en uitgedaagd om mijn grenzen te verleggen. Ik ben er trots op jouw partner te mogen zijn. Jij, Yorrit en Yonatan brengen mij het grootste plezier in het leven. Heel veel dank voor de ruimte, de veiligheid en de liefde die jullie mij iedere dag opnieuw willen geven.

Ik heb gezegd.

Literatuur

- Bakas, A., *Megatrends Nederland*, Scriptum, 2005.
- Beck, D. & C. Cowan, *Spiral dynamics*, Altamira-Becht, 2004.
- Bion, *Attention and interpretation*, Tavistock Publications, London 1970.
- Bos, J., *Openbare schatkamers in verandering*, dissertatie, Universiteit van Amsterdam, 2001.
- Boschma, J. & I. Groen, *Generatie Einstein: slimmer sneller en socialer*, Prentice-Hall, 2006.
- Boonstra, J., *Lopen over water: over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*, Vossiuspers AUP, 2000.
- Boonstra, J. & L. de Caluwé, *Interveniëren en veranderen: zoeken naar betekenis in interacties*, Kluwer, 2006.
- Burger, Y.D., *Tussen realiteit en retoriek: decentralisatie en autonomisering in de praktijk*, dissertatie, Eburon, Delft 1992.
- Burger, Y.D., M. Demenint-de Jongh & J.H.F. Treur (red.), *Effectief organiseren in de publieke en private sector: tussen centrale beheersing en autonomie*, Lemma, 1993.
- Burger, Y.D., 'Succesvoorwaarden voor intern ondernemerschap'. In: M.A. Scholten & J. Gerrichhuizen (red.), *Intern ondernemerschap*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1994.
- Burger, Y.D., 'Valkuilen bij de overgang naar intern ondernemerschap'. In: M.A. Scholten & J. Gerrichhuizen (red.), *Intern ondernemerschap*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1994.
- Burger, Y.D., 'Resultaatverantwoordelijke eenheden: decentralisatie of recentralisatie'. In: A. Witteveen (red.), *Top 20 trends in strategisch management*, De Management Bibliotheek, 1994.
- Burger, Y.D., 'Hoe stuur je professionals? Actuele besturingstrends in professionele organisaties', *Gids voor Personeelsmanagement*, 75(2), p.28-31, 1996.
- Burger, Y.D. & R. van Eijbergen, *Integraal management*, uitgave in de reeks 'De effectieve manager', Samsom, 2001.
- Burger, Y.D. & A. van Staveren, 'Veranderkundige competenties van interim managers: het belang van context en rolopvatting', *M&O*, nr. 1, p. 51-64, 2002.
- Burger, Y.D., R. in 't Veld & S. Cortlever (red.), *Facetten van Sioo*, Lemma, 2003.
- Caluwé, L. de & H. Vermaak, *Leren veranderen*, Kluwer, 2006.
- Cameron, K. & R. Quinn, *Onderzoeken en veranderen van de organisatiecultuur*, Academic Service, 1999.
- Collins, J., *Good to great*, Business Contact, 2004.
- Corsini, R.J. & D. Wedding, *Current psychotherapies*, Peacock Publishers, 1989.
- Dawes, R.M., *House of cards: psychology and psychotherapy build on myths*, The Free Press, 1994.
- Deal, T. & A. Kennedy, *Corporate cultures*, Penguin Books, 1982.
- Duijn, J. van, *De groei voorbij: over de economische toekomst van Nederland na de booming nineties*, Bezige Bij, 2007.
- Duncan, B., S. Miller & J. Sparks, *The heroic client*, Jossey Bass, 2004.
- Eijbergen, R. van, *De invoering en het effect van zelfsturende teams in organisaties*, dissertatie, Lemma, 1999.
- Fromm, E., *Liefhebben, een kunst, een kunde*, Bijleveld, 2003.
- Haan, E. de & Y. Burger, *Coachen met collega's*, Van Gorcum 2004.
- Haan, E. de & Y. Burger, *Coaching with colleagues*, Palgrave MacMillan, 2004.

- Haan, E. de, *Relationele coaching*, Van Gorcum, 2007.
- Hofstede, G., *Allemaal andersdenkenden*, Uitgeverij Contact, 1994.
- Hout, E. van, G. Smid & Y. Burger, *Interim-management: samenspel in verandering*, Lemma, 2004.
- Kastelein, J., *Modulair organiseren*, Wolters-Noordhoff, 1990.
- Keuning, D. & M. Wolters, *Structuur doorzien*, Prentice Hall, 2007.
- Klein, D.F., 'Preventing hung juries about therapy studies', *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 64, p. 81-87, 1996.
- Kor, R. & Y. Burger, *Kijken naar organisaties*, Kluwer Bedrijfsinformatie, 1998.
- Kübler Ross, E. & D. Kessler, *Levenslessen*, Ambo, 2001.
- Kuipers, H. & P. van Amelsvoort, *Slagvaardig organiseren*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1990.
- Mastenbroek, W., *Macht en communicatie*, Samsom, 1992.
- Mastenbroek, W., *Verandermanagement*, Holland Business Publications, 2004.
- Morgan, *Images of organizations*, Sage Publications, 1986.
- Rittel, H.W.J. & M.M. Webber, 'Dilemmas in a general theory of planning', *Policy Sciences*, 4, p. 155-169, 1973.
- Rogers, C., *On becoming a person: a therapist's view of psychotherapy*, London 1961.
- Sanders, G. & B. Neuijen, *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding*, Van Gorcum, 1992.
- Savater, F., *De moed om te kiezen*, Bijleveld, 2005.
- Schein, E., *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming*, Scriptum Management, 2000.
- Schoemaker, M., *Tussen slavernij en anarchie*, Kluwer Bedrijfsinformatie, 1998.
- Senge, P., C.O. Scharmer, J. Jaworski & B. Flowers, *Presence, exploring profound change in people, organizations and society*, Nicholas Brealey Publishing, 2005.
- Sitter, L.U. de, *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren*, Kluwer, 1987.
- Smid, G., E. van Hout & Y. Burger, 'Leiding bij organisatieverandering: regels voor succesvol opdrachtgeverschap bij interim-management', *M&O*, nr. 3, p. 26-41, 2005.
- Sylvester, J.J., *De praktijk van privatisering*, dissertatie, Sdu uitgevers, 1999.
- Treur, H., *Centralisatie en decentralisatie bij de Nederlandse politie*, dissertatie, Koninklijke Vermande, 1998.
- Trunpa, C., *Shambhala: the sacred path of the warrior*, Shambhala, Boston & London 1995.
- Vroemen, M., *Kantoorlog: de strijd tussen zingeving en vervreemding*, Scriptum, 2005.
- Wissema, *Unitmanagement*, Van Gorcum, 1987.
- Wheatley, *Leadership and the new science*, BK Publishers, 2006.
- Whitmore, J., *Succesvol coachen*, Nelissen, 1997.
- Wijnberg, J. & J. Hollander, *Provocatief coachen*, Kosmos, 2002.
- Wintzen, E., *Eckart's notes*, Lemniscaat, 2007.

